

Proposal Selection Process in Human Capital Development Centre Integrated Solutions Management Entities (CEIGE)

Javier Heredia Ruiz, Ing.¹

¹ Universidad de las Ciencias Informática (UCI), La Habana, jheredia@uci.cu

Abstract— A proper management in the selection processes of human resources (HR) software development, has become a factor of vital importance to make this industry to develop products with the scheduled time, the quality required and above all successful. To ensure this goal organizations and in this case Software development centres should implement a selection process of the human resources according to their needs and specific characteristics. It is very useful to have a mechanism or system that guide or guide the realization of this process. This paper presents a proposal for the selection process of human resources in the development of integral solutions of entities management (CEIGE) Centre. Starting with the analysis of the linkage of the personal projects and lines of development of the Centre, to the behaviour of the trends of this process at various levels. This guaranteed a solution that allows more appropriate personnel taking into account their characteristics, skills and conditions for a particular role, allowing in this way the management of this resource as the key link in computer project management in software development.

Keywords— Centre for the development of solutions integral management of entities (CEIGE), profile of work, human resources, roles and responsibilities.

Digital Object Identifier (DOI): <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2015.1.1.131>

ISBN: 13 978-0-9822896-8-6

ISSN: 2414-6668

13th LACCEI Annual International Conference: “Engineering Education Facing the Grand Challenges, What Are We Doing?”
July 29-31, 2015, Santo Domingo, Dominican Republic

ISBN: 13 978-0-9822896-8-6

ISSN: 2414-6668

DOI: <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2015.1.1.131>

Propuesta de proceso de selección del Capital Humano en el Centro de Desarrollo de Soluciones Integrales de Gestión de Entidades (CEIGE)

Javier Heredia Ruiz, Ingeniero¹
Universidad de las Ciencias Informática (UCI), La Habana, jheredia@uci.cu

I. INTRODUCCIÓN

Resumen- Una adecuada gestión en los procesos de selección de los Recursos Humanos (RRHH) para el desarrollo de software, ha llegado a convertirse en un factor de vital importancia para que esta industria desarrolle productos, con el tiempo planificado, la calidad requerida y sobre todo con éxito. Para garantizar esta meta las organizaciones y en este caso los Centros de desarrollo de software deben implementar un proceso de selección del RRHH de acuerdo a sus necesidades y características específicas. Es de gran utilidad contar con un mecanismo o sistema que guíe u oriente la realización de este proceso. Este trabajo presenta una propuesta para el proceso de selección de los RRHH en el Centro de Desarrollo de Soluciones Integrales de Gestión de Entidades (CEIGE). Se comienza con el análisis de la vinculación del personal a los proyectos y líneas de desarrollo del centro, hasta el comportamiento de las tendencias de este proceso a varios niveles. Todo ello garantizó una solución que permite tener en el desarrollo de software al personal más adecuado teniendo en cuenta sus características, competencias y condiciones para un determinado rol, posibilitando de esa manera la gestión de este recurso como eslabón fundamental de la Gestión de proyectos informáticos.

Palabras Clave: Centro de Desarrollo de Soluciones Integrales de Gestión de Entidades (CEIGE), Perfil puesto de trabajo, Recursos humanos, roles, responsabilidades.

Abstract- A proper management in the selection processes of human resources (HR) software development, has become a factor of vital importance to make this industry to develop products with the scheduled time, the quality required and above all successful. To ensure this goal organizations and in this case Software development centers should implement a selection process of the human resources according to their needs and specific characteristics. It is very useful to have a mechanism or system that guide or guide the realization of this process. This paper presents a proposal for the selection process of human resources in the development of integral solutions of entities management (CEIGE) Center. Starting with the analysis of the linkage of the personal projects and lines of development of the Center, to the behavior of the trends of this process at various levels. This guaranteed a solution that allows more appropriate personnel taking into account their characteristics, skills and conditions for a particular role, allowing in this way the management of this resource as the key link in computer project management in software development.

Keywords-- Center for the development of solutions integral management of entities (CEIGE), profile of work, human resources, roles and responsibilities.

El Centro de Desarrollo de Soluciones Integrales de Gestión de Entidades (CEIGE) cuenta con varias líneas de desarrollo de software, las que a su vez, son las encargadas de llevar a cabo todo el proceso de vida de un proyecto, para la obtención finalmente de un producto con características operacionales deseables por el cliente y con la calidad requerida. Para lograr estas condiciones ideales se debe contar con un conjunto de recursos tanto materiales, logísticos y sobre todo humano.

Los Recursos Humanos (RRHH) en una de las líneas del centro, específicamente Capital Humano, es un aspecto que se debe tener en cuenta para obtener el producto final en el tiempo previsto según el cronograma de trabajo, donde cada una de las actividades para el logro de este fin tiene un rol responsable en el cumplimiento de la misma.

La línea de Capital Humano para lograr los objetivos propuestos necesita de varios roles como son: jefe de línea, analistas, desarrolladores, arquitecto, arquitecto de base de datos, diseñadores, soporte, despliegue y especialista de calidad. Cabe señalar que para hacer uso de una mayor racionalización de los recursos alguno de los roles tienden a cambiar según la etapa productiva. Algunos de los roles en la línea tienen mayor demanda en una etapa que en otras y como el régimen de trabajo es algo acelerado, se necesita del apoyo de personal y sería más conveniente reutilizar personal del mismo proyecto porque tiene conocimiento del negocio y de la producción, que comenzar a capacitar a nuevo personal que se incorporaría ya que esto influiría negativamente en el tiempo, que es el peor enemigo de procesos de este tipo cuando no se hace un uso lo más adecuado posible.

En el período que se desarrolla la investigación se encuentra en desarrollo el producto Sistema de Gestión del Capital Humano (SIGCH), el cual se debe encargar de gestionar todo el proceso de la adquisición, movimiento o traslado y baja de personal de las entidades empresariales y presupuestadas de Cuba; para obtener este sistema en el tiempo acordado por cronograma se necesita contar con el siguiente personal por roles:

Un jefe de línea (Encargado de gestionar todo el funcionamiento de la línea de desarrollo)

Cuatro analistas (Encargados de toda la gestión de requisitos y análisis del sistema SIGCH)

Dos diseñadores (Encargados de transcribir todo el análisis al diseño)

Cuatro desarrolladores (Encargados de transcribir todo el diseño a líneas de códigos)

Un arquitecto (Es el horcón principal del proyecto ya que gestiona todo lo concerniente a la arquitectura y marco de trabajo a utilizar)

Un arquitecto de base de datos (Es el encargado de gestionar todo lo referente a las bases de datos para el sistema)

Uno de soporte (Encargado de una vez concluido la primera fase de desarrollo del proyecto lograr que el sistema se mantenga estable)

Uno de despliegue (Encargado de desplegar en las entidades empresariales y presupuestadas cubanas el sistema)

Un especialista de calidad (Encargado de mantener que cada fase del proyecto se realice con calidad)

Lo cual hacen un total en la Línea de desarrollo de 16 personas, como se planteaba anteriormente solo se tiene esta cantidad pues algunos roles cambiarán en dependencia de la etapa de desarrollo, o sea, donde más se requiera esfuerzo en ese momento se apoyará con el personal de otros roles que menos carga de trabajo tenga en la etapa en cuestión. Esto funcionaría de la siguiente forma: Cuando la etapa de levantamiento de requisitos y de análisis tenga mayor esfuerzo los roles correspondiente al despliegue, soporte, diseño y especialista de calidad apoyarían la misma, mientras que los otros roles van sentando las bases para su posterior trabajo, o sea, capacitándose en caso de ser necesario. De igual manera sucede cuando la etapa de implementación requiere mayor esfuerzo, aquí apoyan los roles de arquitecto, arquitecto de base de datos y el jefe de línea, mientras que los otros roles como el de analistas se quedaría refinando los requisitos, los diseñadores trabajando en diseño, el arquitecto revisando que todo encaje como debe ser, el arquitecto de datos creando y modificando las bases de datos y los otros preparándose para su etapa; en la etapa de soporte los analista, especialista de calidad y despliegue apoyan la misma y cuando sea la etapa de despliegue estos mismo roles apoyarían, incluyendo al arquitecto de base de datos y algún desarrollador, mientras los otros se preparan para la próxima fase o proyecto y así sucesivamente funcionaria esta gestión de RRHH en la línea, aunque puede variar según la disponibilidad de estos recursos en cada fase.

II. DESARROLLO

Propuesta de proceso de selección del Capital Humano en el Centro de Desarrollo de Soluciones Integrales de Gestión de Entidades (CEIGE).

En la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI) hoy en día la selección de un RRHH para un proyecto no se considera la más óptima para procesos productivos con resultados deseables, debido a que, los estudiantes se incorporan en menos medida de manera excepcional en su

segundo año, los otros en tercer año y cuarto año de la carrera respectivamente a proyectos productivos. Una vez que los estudiantes se encuentran vinculados a la producción, le son asignados roles sin realizarles una posible prueba de actitud o de competencias para garantizar que el rol asignado es el más adecuado para poner en práctica, lo que sin lugar a dudas ayudaría al buen desempeño de este en el mismo. En mucho de los casos no se les pregunta cual rol o roles les gustaría desempeñar en el proyecto y es luego cuando ocurren los incumplimientos y atrasos en los cronogramas que atentan con la entrega a tiempo de los proyectos.

En el caso de los profesores sucede similar, pero luego, en su etapa de adiestramiento, donde una vez graduados se incorporan a los centros de desarrollo de las facultades, que en ocasiones coincide con el mismo al cual pertenecía una vez de estudiante, pero en la mayoría de los casos no sucede de esa manera. Las incorporaciones a los proyectos y a la vez a un determinado rol se hace sin una previa evaluación de competencias, que no es más que: La capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. [1] No se tiene en cuenta una consulta previa con el personal de cual rol puede desempeñar de manera más competente, atendiendo a de qué manera en su etapa de adiestramiento deben cumplir con ello. Constituye que estos involucrados no realizan las tareas asignadas con la calidad ni dedicación adecuada para ello y por ende al final los proyectos no se pueden entregar a los clientes en el tiempo acordado y se incumple en los cronogramas.

Por todos los elementos expuestos anteriormente se identifica la necesidad de revolucionar todo lo concerniente a la adquisición de personal para los proyectos productivos. De ello se deriva la propuesta de un proceso de selección de los RRHH en el centro CEIGE, para que el mismo pueda obtener los resultados esperados para un centro de este tipo.

Para la selección de RRHH en el centro, se considera que debe tenerse en cuenta primeramente la convocatoria de los diversos puestos que se tengan para ofertar y luego el proceso de selección; todo ello debido a que, según se lleve a cabo el proceso correspondiente a la convocatoria así será el éxito de la selección.

Existen dos momentos fundamentales: la convocatoria y la selección.

La convocatoria: Se podría definir como una fase en la cual la dirección del proyecto divulga la necesidad de personal que cumpla ciertas características para desempeñar un determinado rol.

La selección: Constituiría la fase donde se comprobaría y conocería el personal candidato, para determinar los que poseen las características requeridas para desempeñar el rol.

El éxito de los proyectos del centro puede estar medido por la elección del mejor personal para llevar adelante los

mismos, de aquí, la necesidad de realizar procesos de selección con la calidad que realmente debe llevar.

Según el rigor de los procesos tanto de convocatoria como de selección podrían erradicar consecuencias indeseables como: productos sin calidad, bajo rendimiento y falta de motivación del personal, entre otras.

A. Proceso de convocatoria

En la convocatoria se tiene como meta obtener la mayor cantidad de personas con las capacidades y cualidades necesarias, que estén interesados en el puesto, para la posterior selección del más adecuado para desempeñarlo.

Para poder saber qué tipo de persona es la más idónea se hace necesario contestar a las dos cuestiones siguientes:

Qué contenido tiene el puesto (Descripción del puesto).

Cuáles son las características personales y profesionales que debe reunir su ocupante (Perfil del puesto).

B. Descripción del puesto de trabajo

El análisis y descripción del puesto de trabajo permite saber:

Cómo se denomina cada puesto.

Dónde se ubica dentro de la estructura organizativa general.

Qué rol desempeña en él.

Toda esta información se recoge en fichas descriptivas que incluyen datos referentes a los siguientes aspectos:

TABLA I
FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO

FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nombre del puesto de trabajo	
Departamento o Línea de desarrollo a la que pertenece	
Dependencia jerárquica y puestos que dependen de él	
Funciones o actividades específicas a las que debe ocuparse	
Responsabilidades	
Medios de apoyo técnicos que utiliza (información, equipos, etc.)	
Condiciones especiales (viajes, traslados, etc.)	

Los datos de la ficha anterior permiten valorar objetivamente el puesto, y sirven de base para definir los requisitos de la persona que lo desempeñe y los niveles productivos de dicho puesto.

Perfil del puesto de trabajo:

De acuerdo a las características del puesto de trabajo se puede determinar las condiciones que deben reunir los aspirantes. El conjunto de dichas condiciones se denomina perfil.

TABLA II
PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO	
Fecha de la solicitud	
Nombres y Apellidos del aspirante	
Edad	
Sexo	
Facultad	
Grupo o Departamento	
Correo electrónico	
Nivel académico o de formación profesional	
Rol o roles a los que aspira	
Competencias que posee	
Proyectos en los que ha participado	
Roles que ha desempeñado	
Requisitos mentales o aptitudes (verbales, numéricas, espaciales, atención, inteligencia general, etc.)	
Requisitos de personalidad y motivación (carácter, expectativas, capacidad de trabajo)	

Una vez definido el perfil, hay que reflexionar sobre las posibilidades de encontrar personas adecuadas al mismo. Para ello es necesario llevar a cabo el proceso de adquisición, el cual se puede definir de la siguiente forma:

¿Dónde se encuentran las personas que se adecuan al perfil?

¿Cómo hacerles llegar la información y que se interesen por la oferta?

Dónde: Las fuentes de adquisición pueden ser tanto internas como externas.

Las fuentes internas pueden ser: Planes de rotación-traslado o planes de promoción. En cuanto a las externas suelen ser muy numerosas, las primordiales son: Solicitudes a las diferentes facultades, en las diferentes direcciones de producción y departamentos centrales, solicitudes en las diferentes empresas o instituciones, entre otras.

Cómo: La oferta puede darse a conocer a los interesados de forma directa o a través de medios de comunicación.

Proceso de pre-selección

Luego de analizar la descripción y perfil del puesto, se pueden establecer tres grupos según las exigencias.

Candidatos que cubren en mayor medida el perfil (pasarán al proceso de selección).

Los que no cubren con entera satisfacción alguno de los requisitos básicos (casos dudosos).

El resto de los candidatos que claramente no se adecuan al perfil (se descartan).

Proceso de selección

Es el proceso por el cual se escoge entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades de cada puesto.

La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada. [2]

El objetivo de la selección es conocer a los candidatos, analizar y comprobar la información recogida y completarla con datos sobre sus experiencias anteriores y sus expectativas y motivaciones.

La selección de personas para cubrir un puesto de trabajo pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquellos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que esta alcance sus objetivos. Un modo adecuado de llevar a cabo esta tarea es la adopción y desarrollo de un sistema de selección basado en competencias, en el marco del cual tiene lugar la evaluación de competencias de los candidatos a cubrir un puesto de trabajo. [3]

La información que debe obtenerse es la siguiente:

Historial académico.

Historial profesional.

Conocimientos profesionales específicos.

Inteligencia y aptitudes.

Personalidad y motivaciones.

En el proceso de selección se pueden utilizar diversas técnicas como es el caso de los test psicológicos, entrevistas, exámenes y pruebas profesionales y otros.

Por ejemplo, la entrevista de selección: Es una parte fundamental del proceso de selección, se pretende conseguir una visión amplia de los comportamientos y resultados pasados del candidato. Es una técnica valiosa si se planifica y encamina correctamente hacia los objetivos que se persiguen.

Para la adquisición de un nuevo equipo del proyecto se debe tener en cuenta:

Entradas:

Factores ambientales de la Empresa.

Activos de procesos de la organización.

Roles y Responsabilidades.

Organigramas del proyecto.

Plan de Gestión del Personal.

Herramientas y Técnicas:

Asignación previa

Negociación.

Adquisición.

Equipos virtuales.

Salidas:

Asignación del personal del Proyecto.

Disponibilidad de recursos.

Plan de gestión del personal.

Al culminar el proceso de selección del personal candidato, se comienza la tramitación e integración del nuevo RRHH a los departamentos o líneas de producción del centro; se procede a la correcta presentación del o los proyectos, de las tareas o actividades que deberá realizar y de los objetivos que se esperan de él. Son cuestiones esenciales para una integración satisfactoria del personal seleccionado en el proceso de selección.

Propuesta de las bases para la realización del plan de desarrollo de los equipos de proyecto del CEIGE.

Los equipos de proyecto en el centro, como unidad de trabajo, pocas veces perduran después de culminado el desarrollo de un proyecto, ya que generalmente un equipo creado con el único fin de llevar a cabo el proyecto lo desarrollará y luego se disolverá. Los miembros del equipo serán reasignados una vez que concluya el proyecto a otros equipos de trabajos o a otras líneas para llevar a cabo otras tareas u otros proyectos

El plan de desarrollo de los equipos del centro constituye la guía fundamental de todo lo que se hace de manera práctica en las líneas de desarrollo, respecto a los RRHH.

Propósito

Obtener un resumen de los datos relativos a los recursos humanos de las líneas de desarrollo, donde encontrar el plan de gestión de los mismos dentro del proyecto. Teniendo en cuenta, los aspectos de alcance del centro CEIGE, la gestión de riesgos y el cronograma general de los proyectos; considerando la capacitación del personal, y los factores relativos al proceso de selección e integración definidos por la dirección del centro.

C. Alcance

Esta propuesta es aplicable no solo a la Gestión de Recursos Humanos del CEIGE de la facultad 3 de la Universidad de las Ciencias Informáticas (UCI), sino que puede ser extensible a cualquiera de los centros restantes de las adscritos a las diferentes facultades de la Universidad, que consideren la selección de los RRHH un eslabón fundamental para producir y producir bien y con calidad.

Se plantea que no solo es aplicable dentro de la UCI sino que puede ser adaptado a cualquier organización o empresa que tenga en cuenta los elementos que aquí se detallan referente a los RRHH.

D. Planificación de los Recursos Humanos.

Roles y Responsabilidades.

El centro cuenta con un documento donde se encuentran identificados el rol y la responsabilidad que ocupa cada miembro del mismo en los diferentes proyectos que se llevan a cabo en las diferentes líneas de producción, así como, su clasificación, siempre siguiendo los modelos y estándares definidos por la dirección de calidad y del centro.

E. Organigrama del Centro.

El centro CEIGE se encuentra dividido por líneas de desarrollo que a su vez cuentan con la misma estructura internamente, por ello la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) del equipo del centro teniendo en cuenta estas líneas, es de la forma que indica la Figura 1, entre ellos existe una estrecha interacción principalmente entre los analistas con los desarrolladores y los diseñadores de interfaz de usuario (IU), debido a que, el trabajo realizado por los desarrolladores y diseñadores de interfaces depende de una buena descripción de requisitos, trabajo este primordial de los analistas.

En las líneas hay una estrecha relación entre el jefe de línea y la planificadora, debido a que toda la información generada debe ser consultada por este último, al igual que la mera comunicación que debe existir del jefe de línea con el jefe de centro, para el flujo de información en ambas direcciones.

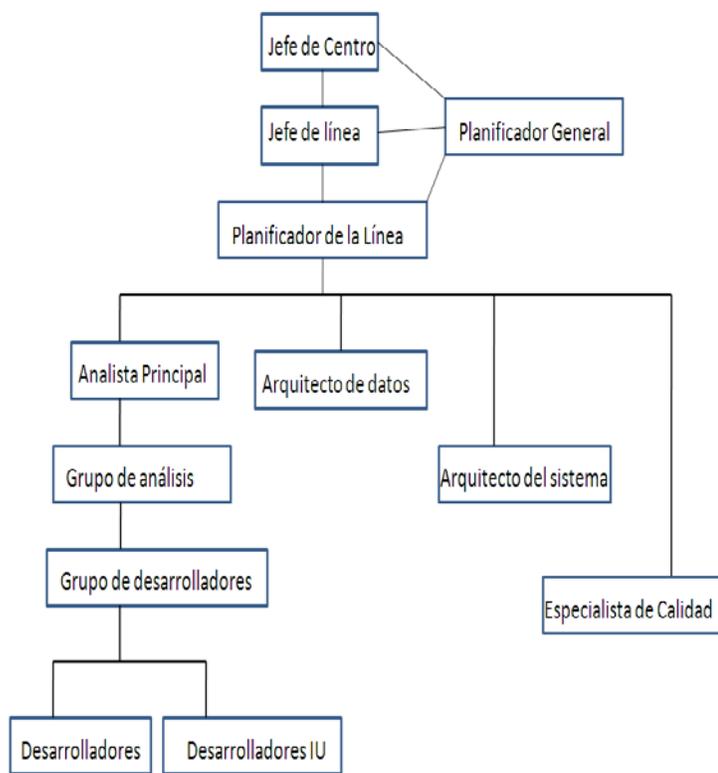


Fig. 1 EDT del Centro CEIGE teniendo en cuenta las estructuras de las Líneas de desarrollo.

Desarrollo del Capital Humano
Formación del personal

En el centro se controla de manera sistemática, la formación de cada uno de sus miembros siendo un aspecto relevante para la dirección de este, que su personal esté plenamente capacitado. Se gestiona la formación del personal a través de la coordinadora de formación, que es la responsable de brindarle toda la información referente a la formación de pregrado y postgrado según la estrategia de capacitación definida por el departamento de Capital Humano del centro.

Todos los martes se reúne el comité de formación para debatir temas puntuales de la capacitación de todas las líneas del centro, teniendo en cuenta las peticiones de cada integrante y su currículum vitae para el caso de los profesionales y la formación de cada uno de los estudiantes según el año que cursa.

Existe un Plan de Capacitación elaborado por la dirección de formación, el cual incluye a los profesionales y estudiantes de cada línea de desarrollo en sus actividades de formación.

Formación de pregrado

La formación de cada uno de los estudiantes corre a cargo de la dirección de formación del centro con el apoyo de los profesionales de las líneas, el departamento es encargado de preparar la estrategia de pregrado de cada año siguiendo las normativas elaboradas por la dirección de la universidad.

Los objetivos de la formación de pregrado son:

Ejecución de las asignaturas curriculares de tercero, cuarto y quinto.

Ejecución de los cursos optativos

Gestionar el avance de los Trabajos de Diploma.

Adelantar asignaturas de cuarto y quinto año.

Cronograma de formación de pregrado.

El cronograma de formación de pregrado se elabora en conjunto con la formación de postgrado quedando un cronograma general de formación.

Formación de postgrado

La formación de cada uno de los profesionales corre a cargo de la dirección de formación del centro, el departamento es encargado de preparar la estrategia de postgrado, teniendo en cuenta la preferencia de superación por temas de cada uno de los profesionales.

Los objetivos de la formación de postgrado son:

Gestionar cursos básicos para completar Adiestramiento.

Gestionar talleres informativos sobre Maestrías.

Gestionar el proceso de cambio de categorías docentes.

El centro está compuesto por un grupo de jóvenes profesionales que tienen como objetivo principal, la superación de sus conocimientos, todos son graduados en la UCI y están interesados en cursar una maestría afín de su especialidad, para lo cual el departamento de formación traza una estrategia de superación para cada uno de ellos.

Evaluación del personal

La evaluación de cada persona se realiza sistemáticamente de manera estricta y rigurosa para el buen funcionamiento de la misma y el cumplimiento de las tareas asignadas en el tiempo establecido y con la calidad necesaria,

el plan de trabajo debe estar orientado en su totalidad a las tareas que permitan la obtención de resultados concretos en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos del centro previstos para el año. Deben desglosarse en tareas de Producción, Formación e Investigación-Superación; comprende además las Tareas de apoyo.

Al final según el cumplimiento de cada uno de ellos se emite una puntuación y llevado a escala se le da la evaluación correspondiente a: deficiente, adecuado o superior.

F. Motivación del equipo de desarrollo

La motivación del equipo tiene como artefacto principal el plan integral de actividades, en él se encuentran las actividades por mes que realizan cada una de las líneas, se encuentra desglosado por actividades docentes, actividades generales y actividades de la producción, el mismo incluye las actividades psicosocial en sus actividades generales.

Un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización. [4]

III. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

La adecuada gestión del capital humano parte del diagnóstico periódico del nivel de desempeño de los trabajadores con el propósito de detectar el estado en que se encuentran para respaldar el rumbo estratégico de la organización [5]. Para lo cual es relevante la evaluación del desempeño que según la Norma Cubana 3000: 2007 es: "medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo [6].

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos.

La evaluación de competencias laborales está presente en diferentes momentos de la vida laboral de los trabajadores, vamos a diferenciar las situaciones de selección de personas para cubrir puestos de trabajo y las situaciones en las que personas ya incorporadas a una organización son evaluadas en el marco de la gestión del desempeño. [3]

El análisis y descripción de puestos por competencias, para ser realmente operativo, necesita que, sean evaluadas las competencias en las personas que integran la organización, para comprobar no sólo el ajuste "persona-puesto", sino también, qué competencias y conductas observables, de unas personas con relación a otras, son las que implican mayor nivel de rendimiento.[7]

G. Control del personal

El control del personal en el centro es responsabilidad de la planificadora y es actualizado en el momento que surjan los cambios, controla datos personales y específicos de cada uno de los miembros del mismo.

H. Gestión del cambio

Los cambios entre las líneas se gestiona mediante un Excel donde se registran los datos del mismo, el planificador es el responsable de despachar la información a la planificadora general del proyecto de forma semanal en las reuniones que coordinación de estos.

I. Tipo de cambio

Entre los tipos de cambio y entre los más frecuentes se encuentra el causado por el apoyo a otras líneas de producción por cuestiones de atraso en su desarrollo o por baja de uno de sus integrantes.

J. Gestión de riesgos

Plan de Gestión de Riesgos

La subdirección de producción del centro CEIGE elaboró un plan de Gestión de Riesgos de manera general para todas las líneas de trabajo de dicho proyecto, el cual fue reelaborado y llevado a la situación actual de producción de cada una de las líneas de desarrollo.

K. Identificación de riesgos

En el parte de producción diario se identifican los riesgos del personal, los cuales afectan el cumplimiento del cronograma de trabajo, del plan integral de actividades, las fechas establecidas y la planificación general de todo el centro.

L. Mitigación de riesgos

Los riesgos del personal son mitigados diarios, y se gestiona en parte de producción.

Gestión del conflicto

Tipo de conflictos:

Hasta el momento en el centro reina un clima de armonía, solidaridad, ayuda y compañerismo entre todos los miembros del mismo y no existe conflicto alguno, solo diversidad de criterios a la hora de tomar decisiones o realizar algún cambio de forma que no llegan a ser nunca un conflicto que impida el avance productivo del personal.

IV. CONCLUSIONES

En conclusión los procesos de selección de los RRHH, constituyen un mecanismo que se idóneo y necesario en una organización para la garantía del desarrollo de sus actividades, con el propósito de alcanzar los objetivos previamente identificados.

Los procesos de Selección ponen de manifiesto una serie de comportamientos que son observados por los evaluadores, quienes han de relacionar esos comportamientos con las competencias objeto de evaluación. Tanto unas pruebas como otras, suelen realizarse combinadas bajo la metodología Centro de CEIGE.

Este proceso es de vital importancia para el buen funcionamiento de las líneas de desarrollo del centro CEIGE y lleva un control estricto de todo lo que se hace en la práctica,

quedando como constancia el trabajo realizado por cada uno de los miembros del mismo.

REFERENCIAS

- [1] Andrea Carolina, Muñoz Ortiz. 2012. Como al identificar los perfiles de los cargos, bajo el sistema de competencias, se mejorará el procedimiento de Selección de Personal, del área administrativa de la empresa AYMESA S.A. Quito. Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2023/1/T-UCE-0007-53.pdf>
- [2] Cruz Martínez, Fabiola. 2013. Reclutamiento y selección de personal en las organizaciones. Universidad Autónoma de Chiapas. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-organizaciones.htm>
- [3] Gil Flores, Javier. 2007. La evaluación de competencias laborales. Educación XX1, núm. 10, 2007, pp. 83-106, Universidad Nacional de Educación a Distancia. España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
- [4] Balza Delgadillo, Lucenid, 2012. Proceso de selección basada en competencias laborales para profesores del pre - médico de la Misión Sucre en el Estado Mérida, Venezuela. Sucre. Venezuela. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/proceso-seleccion-basada-en-competencias-laborales-profesores-pre-medico-mision-sucre-venezuela.htm>
- [5] GRUMAN, J. A. AND A. M. SAKS. 2011. Performance management and employee engagement. Human Resource Management Review vol. 21, ISSN: 1053-4822
- [6] Norma Cubana 3000 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Vocabulario. 2007. ININ, NC 3000, 1-28.
- [7] Sánchez Domingo, Cristina. 2013. Selección de Recursos Humanos por Competencias. Universidad de Valladolid. Valladolid. España. <http://cerro.cpd.uva.es/bitstream/10324/4613/1/TFG-L%202014.pdf>